

УДК 658.310:338.124.4

Телін С.В., аспірант
Запорізька державна інженерна академія
м. Запоріжжя

АНТИКРИЗОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Телін С. В. Антикризисные инновации в системе антикризисного менеджмента. У статті розглянуто систему антикризового управління, обґрунтовано необхідність запровадження антикризових інновацій в управлінні підприємствами з метою забезпечення стійкого розвитку. Розглянуто необхідність наступальної тактики в управлінні підприємствами з переходом до випереджаючого антикризового управління, яке базується на впровадженні інноваційних механізмів.

Телин С. В. Антикризисные инновации в системе антикризисного менеджмента. В статье рассмотрена система антикризисного управления, обоснована необходимость внедрения антикризисных инноваций в управлении предприятиями с целью обеспечения устойчивого развития. Рассмотрена необходимость наступательной тактики в управлении предприятиями с переходом к опережающему антикризисному управлению, которое базируется на внедрении инновационных механизмов.

Telin S. Anti-crisis Innovations in the Crisis Management System. This article considers crisis management system. We prove the necessity of introducing innovations in the crisis management of enterprises to ensure sustainable development. We also consider the need for aggressive tactics in the management of enterprises to transition to the frontloading crisis management, which is based on the introduction of innovative mechanisms.

Постановка проблеми. У будь-якому суспільстві як цілісній соціально-економічній системі, його окремих сферах час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують існуванню самої системи.

Одним з негативних наслідків економічних реформ, які проводяться в Україні з 90-х років, є поява та збереження дотепер великої кількості збиткових і низькорентабельних підприємств, що слугує серйозним гальмом на шляху розвитку промислового виробництва та економічного розвитку країни в цілому.

Керівники підприємств змушені постійно приймати рішення в умовах невизначеності. В умовах фінансової та політичної нестабільності діяльність підприємств супроводжується кризовими ситуаціями.

Кризовий стан виявляється в тому, що погіршуються фінансові результати діяльності підприємств, вони нездатні отримувати прибуток, виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, в результаті це може призвести до банкрутства.

В економічно розвинутих країнах також спостерігається стрімке зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Досить часто у фінансовій кризі опиняються не лише суб'єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а й підприємства, які перебувають у „розквіті сил" і є лідерами у відповідній галузі.

Сприятливим підґрунтям для виникнення таких ситуацій найчастіше стають прорахунки в стратегічних планах і в наборі тактичних заходів, які не повною мірою дозволяють підприємству знайти успішний вихід з кризової ситуації.

У світі відбувається не просто поступовий еволюційний перехід до нового економічного укладу, а глобальна неоекономічна революція, зумовлена технологічними, фінансовими та екологічними змінами, переходом на новітні ринковістькі, високопродуктивні та гнучкі види виробництва.

Основним засобом виживання підприємства у таких умовах є антикризове управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці та реалізації політики антикризового управління, яка включає комплекс механізмів подолання фінансової нестабільності. Розробка та впровадження політики антикризового управління дасть змогу поліпшити стан вітчизняних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій. У наукових публікаціях 90-х - початку 2000-х років, присвячених проблемам управління на підприємствах у ринкових умовах, яке дістало назву "антикризового", сутність його найчастіше трактувалась як система заходів щодо фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, які перебувають у критичному стані, під загрозою банкрутства або є банкрутами, інакше кажучи, антикризове управління визначалось як тип управління, що має тимчасовий характер.

Фахівці часто під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану, у якому воно вже знаходиться. Ці напрями найшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених: Р Акоффа [3]; І. Ансоффа[4]; І. О. Бланка[6]; Т. С. Клебанової [5]; О. М. Бондар [5]; О. В. Расвнєвої [8]; Дубровіна Н. А. [5]; О.В. Мозенкова [5]; О.О.Терещенко[9]; Л. О. Лігоненко [7].

На сучасному етапі економічного розвитку постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Для успішного управління і виходу підприємств з фінансової кризи необхідна ефективна система антикризового управління, яка має в своєму розпорядженні механізми фінансової стабілізації.

Ефективність антикризового управління підприємством залежить від якості механізмів, які використовуються при розробці та реалізації відповідних функціональних антикризових стратегій (виробничо-технологічної, маркетингової, фінансової та ін.). Кожній функціональній сфері відповідає ряд антикризових механізмів, детальну класифікацію яких наведено у науковому виданні колективу авторів [10].

Мета дослідження. Розглянути систему антикризового управління та обґрунтувати необхідність запровадження антикризових інновацій в управлінні підприємствами з метою подолання їх збитковості, а також забезпечення стійкого розвитку кожного з них.

Основні результати дослідження. Наприкінці 2004 р. Фондом держмайна України було затверджено Типовий план реструктуризації та досудової санації господарських товариств, яким визначалися перелік показників оцінки фінансового стану підприємств і заходи щодо їх реструктуризації. Затверджені заходи мали одноразовий характер, орієнтувалися, в основному, на досягнення короткострокових цілей (забезпечення платоспроможності, тимчасове зниження збитковості) та не гарантували стійкого фінансового стану в майбутньому. Окремі з них (наприклад, продаж майна) відкидають саму можливість вийти з фінансової кризи і відновити рівень доходів, прийнятний як для самого підприємства, так і для його власників (включаючи державу як акціонера). До категорії надлишкових можуть потрапити активи, що складають виробничі потужності підприємства і є зайвими лише з розрахунку на обсяги виробництва та продажу продукції, яка неконкурентоспроможна на даний момент; вони можуть виявитися необхідними при освоєнні нової продукції, що користується попитом. Оскільки криза фінансів підприємства пов'язана з несприятливою кон'юнктурою на ринках їх продукції або покупних ресурсів, то подібні спеціальні активи взагалі можна не продати або продати за порівняно невеликі суми, і для цього потрібно багато часу, протягом якого фінансова криза на підприємстві буде поглиблюватись. У ряді видів промислової діяльності (металургії, вугільної промисловості) економія на поточних затратах має технологічні обмеження. До того ж у ринкових умовах головною є не мінімізація, а оптимізація затрат. У свою чергу, критерієм цієї оптимізації повинна виступати максимізація прибутку на одиницю затрат у довгостроковій перспективі [13].

Криза - переломний етап у функціонуванні будь-якого підприємства, на якому воно піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від нього якісно нового реагування. Останнім часом в економічній літературі з'являються праці, де періодичне настання кризи на підприємстві розглядається як закономірний процес, пов'язаний з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємств, а також з несприятливим впливом зовнішнього середовища.

Виділяються різні цикли розвитку підприємств. Одним з найраціональніших є п'яти етапний життєвий цикл розвитку підприємства: зародження; становлення; зрілість; занепад (старіння); деструктуризація (припинення існування в колишньому вигляді) або банкрутство.

Криза на підприємстві не виникає водночас, а визріває поступово, досить тривалий період. Типовими ознаками кризи є: втрата клієнтів і покупців готової продукції; зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції; неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей; зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці; збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і наявність понаднормових запасів; виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів; зростання тиску на ціни; суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції. [14]

Симптоми кризи - це і стан показників фінансово-господарської діяльності підприємства, і тенденції їх зміни. Розрізняють три типи криз:

- криза стратегії - зниження темпів виробництва, зменшення доходів від реалізації продукції, погіршення взаємовідносин з економічними агентами, втрата підприємством конкурентних переваг,
- криза результатів діяльності або криза прибутковості - зниження показників рентабельності, збитки по поточних операціях, нестача власних оборотних засобів, знецінення акцій, коли перманентні збитки „з'їдають" власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;
- криза ліквідності (більша або менша неплатоспроможність), коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових чинників успіху.

Небезпека кризи на підприємстві існує постійно, і тому управління ним завжди має бути певною мірою антикризовим, тобто передбачати небезпеку кризи, аналіз її симптомів, а також заходи щодо послаблення негативних наслідків кризи і використання її чинників для подальшого розвитку підприємства.

Для подолання збитковості підприємств (ознаки їх кризового стану) і забезпечення їх фінансової стійкості у майбутньому, необхідно виробити наступальну тактику в антикризовому управлінні, тобто перейти до випереджаючого антикризового управління, яке базується на впровадженні інноваційних механізмів, що забезпечать нормалізацію грошових потоків у напрямі збільшення реалізації продукції та економії операційних затрат.

Антикризове управління, що ґрунтується на інноваціях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією на витратах і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств.

Перехід до випереджаючого антикризового управління підприємством треба будувати на розробці стратегічного плану розвитку підприємства; активній маркетинговій та збутовій політиці; впровадженні нових технологій управління фінансами; здійсненні діагностування фінансового стану підприємства і доведенні його результатів до власників, потенційних інвесторів і кредиторів [10].

Антикризове управління підприємством, його ефективність залежить від якості механізмів, які використовуються при розробці та реалізації відповідних функціональних антикризових стратегій: виробничо-технологічної, маркетингової, фінансової

Виробничо-технологічна антикризова стратегія повинна охоплювати такі механізми, як впровадження прогресивних технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємств, створення нових видів продукції.

Маркетингова політика має бути спрямована на зміцнення позицій підприємства на існуючих сегментах ринку і на завоювання нових, а також на оновлення номенклатури продукції. Для комплексного впровадження маркетингової стратегії підприємства важливим є формування його цінової політики, яка повинна бути гнучкою. Існують дві альтернативи проведення цієї політики; перша - політика пристосування до цін ринку шляхом зниження затрат і друга - політика встановлення ціни пропозиції продукції відповідно до ринкової ціни попиту на неї, рівень якої забезпечується якістю продукту. Зростання якості і, відповідно, ціни має випереджати збільшення затрат, направлених на виробництво високоякісної продукції, забезпечення високої якості та попиту на продукцію підприємства. Тільки при використанні другого типу цінової політики досягається потрібний йому рівень рентабельності

Фінансова антикризова стратегія повинна включати різноманітні механізми. Ринкова економіка виробила розгалужену систему фінансових методів попередньої діагностики та можливого захисту підприємства від кризових явищ, яка одержала назву „системи антикризового фінансового управління" [12].

Суть цієї системи фінансового управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення

Основною метою цієї системи є укріплення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, відновлення платоспроможності підприємства та відвернення загрози банкрутства.

При застосуванні заходів системи антикризового фінансового управління підприємством, головна роль відводиться впровадженню інформаційно-інноваційної моделі розвитку, що передбачає широке використання у фінансово-господарській діяльності новітніх наукових досягнень [11].

Модернізації підприємств і забезпеченню на цій основі фінансової стійкості кожного з них, часто заважає нестача поточних і довгострокових джерел фінансування. Розширити коло джерел фінансування підприємств можна за рахунок таких механізмів;

- реструктурування власності збиткових і низькорентабельних підприємств шляхом додаткової емісії акцій під інвестиційно привабливі проекти, що визначаються фондовим ринком як перспективні;
- здійснення емісії середньострокових корпоративних облігацій під інноваційні проекти, однією з умов випуску яких є можливість конвертації таких цінних паперів у прості або привілейовані акції — конвертація боргу у власність;
- передача у довірче управління або продаж на фондових ринках належних підприємству цінних паперів (акцій, облігацій, векселів, вторинних цінних паперів);
- застосування вексельного кредиту, що надається банком векселедержателю, шляхом дострокової виплати йому вказаної у векселі суми за вирахуванням процентів за час від моменту обліку векселя до строку платежу по ньому, а також суми банківської комісії.

При дефіциті власних фінансових ресурсів особливо важливими є заходи, спрямовані на зростання ефективності фінансових ресурсів, їх раціональності та економічності. У цьому зв'язку набуває великого значення впровадження нових швидкісних фінансових технологій мобілізації фінансових ресурсів (факторингу, форфейтингу, селенгу і деяких інших), результатом чого стає зростання рівня абсолютної ліквідності оборотних активів підприємств.

У світовій практиці факторинг виступає як різновид фінансових операцій з надання власником грошей (банком, фактор-компанією) на договірній основі оборотних засобів підприємству, з одночасною інкасацією його дебіторської заборгованості та визначенням своїх гарантій від фінансових ризиків клієнта. Підприємства, продаючи грошові вимоги, вирішують завдання прискорення обігу власних коштів шляхом одержання дострокової оплати за поставлені товари, виконані роботи, надані послуги. Гнучка позиція факторингу щодо оплати товару дозволяє залучити нових партнерів. Особливо вигідним факторинг є для підприємств з тривалим строком виготовлення продукції (літако- і суднобудування, тощо).

Форфейтинг - це кредитування зовнішньоекономічних операцій у формі купівлі комерційним банком у експортера векселів, акцептованих імпортером. У такий спосіб експортер передає банкові свої вимоги до покупця. Форфейтинг являє собою метод кредитування, оперативніший порівняно з іншими методами, що вимагають обов'язкового страхування кредиту та укладання спеціальних угод. Форфейтинг є, здебільшого, середньостроковим кредитом.

Ще одним фінансовим механізмом, який використовується у світовій практиці й може бути використаний в Україні, є селенг. В ході цієї операції власник коштів або майна передає селенг-фірмі за певну плату свої права на використання грошей або майна і на розпорядження ними, з їх безумовним поверненням на першу вимогу. За договором селенгу, через декілька років власник коштів або майна повинен одержати премію, сума якої значно перевищує суму початкового внеску (вартість внесеного майна), за рахунок прибуткових промислових інвестицій фірми, передавання коштів у позику, тощо.

Ефективним фінансовим інструментом модернізації основних засобів є лізинг. У лізинговій угоді підприємство може виступати і як орендар, і як орендодавець. У першому варіанті лізинг дає можливість модернізувати устаткування за відсутності необхідних фінансових ресурсів. Крім того, орендні платежі за використання лізингового майна належать до витрат виробництва і знижують розмір оподатковуваного прибутку у орендаря. Другий варіант лізингу дозволяє підприємству ефективніше використовувати основні засоби, які тимчасово не потрібні, не беруть участі у виробничому процесі, але перебувають на балансі підприємства, а також з певної причини не можуть бути швидко та без втрат реалізовані.

Для прискорення оборотності оборотних засобів слід було б розширити застосування акредитивної форми розрахунків, яка забезпечує контроль з боку банку постачальника за виконанням договірних зобов'язань останнього і гарантує оплату товару покупцем. Така форма розрахунків пов'язана з необхідністю вкладати оборотні засоби у розрахунки на строк дії акредитиву, але усуває ризики неплатежу.

Інша схема гарантування виконання угод - так званий "умовний продаж", згідно з яким право власності на товар зберігається за продавцем до моменту повної його оплати. Продавець формує у себе фінансовий резерв на покриття повернення товарів, з якого беруть кошти до моменту надходження грошей від покупців. Якщо покупець не оплатив товар у строки, встановлені контрактом і додатковими угодами, то продавець може вимагати повернення цього товару.

Одним з напрямів підвищення ефективності використання оборотних засобів є управління коштами, яке передбачає визначення оптимального співвідношення між підтриманням поточної платоспроможності та одержанням додаткового прибутку від вкладення цих коштів. Основними

завданнями такого управління є виявлення причин нестачі (надлишку) коштів, визначення джерел надходження і напрямів використання коштів, мінімізація розривів між їх надходженням і використанням.

Ще одним інструментом контролю за фінансовим станом підприємств має стати регулярний аналіз руху грошових ресурсів. Такий аналіз дозволяє здійснювати контроль за реальними надходженнями і відпливом коштів, оперативно реагувати на короткостроковий дефіцит грошових ресурсів, встановлювати можливі наслідки непередбачуваних обставин.

Для оперативного аналізу фінансового стану підприємств важливо впровадити на підприємствах, поряд з бухгалтерським обліком, управлінський, який повинен виконувати функцію постійно діючої ревізії та контролю всіх господарських операцій. З точки зору управління, треба взяти під контроль точку беззбитковості, постійні та змінні затрати, дебіторську і кредиторську заборгованість.

Точка беззбитковості - це критична сума чистого доходу, при якій підприємство буде беззбитковим. Порівнюючи фактичні обсяги реалізації з мінімальними, що забезпечують беззбитковість, можна визначити, наскільки успішно працює підприємство (у разі його прибутковості) та наскільки глибокою є криза (у разі його збитковості). В умовах збиткового виробництва управління виручкою від реалізації може забезпечити можливість відшкодування збитків лише у разі досягнення точки беззбитковості, яка, у свою чергу, залежить від розміру та структури затрат.

Висновки. Для подолання збитковості підприємств і запобігання її появі в майбутньому необхідно проводити політику антикризового управління, яка передбачає: здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку; вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства; впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління їх фінансами на інноваційній основі, активізацію інноваційних процесів на всіх ділянках господарської діяльності за такими інноваційними напрямками:

- розширення кола джерел фінансування підприємств;
- виробництво нових, покращених продуктів;
- запровадження нових методів виробництва;
- відкриття нових ринків збуту продукції;
- проведення реорганізації системи управління.

Ці заходи доцільно розробляти і здійснювати на підприємствах не тільки в разі настання кризової ситуації, але й для запобігання її виникненню в умовах нормальної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 р.
2. Типовий план реконструкції та досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка становить більше 50% (наказ Фонду державного майна України від 17 листопада 2004 р. № 2502).
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте. - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Э.Дж. Макдоннел; С. Жилимов (пер с англ.). - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
5. Банкрутство і санація підприємств: теорія і практика кризового управління / Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков, Раєвська О.В., Дубровіна Н.А.; О.В.Мозенков (ред.). -Х.: ІНЖЕК, 2003. - 271 с;
6. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 3-х, - Т. 2. - К.: Ника-Центр, 1999. - 512с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К.: КНТЕУ, 2005.-824 с.
8. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / науково-дослідний центр проблем розвитку НАН України; Харківський національний економічний ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. -496с.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2004. - 268 с.
- 10.Пушкар А.И., Триед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модель, стратегии, механизмы. Харьков, «Модель вселенной», 2001, с.249-254.

11.Лівощко Т.В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільної економіки II Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, № 1.2007 р.с. 197-199.

12.Макаренко І.О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством //Актуальні проблеми економіки III 6(48).2005.с126-129.

13.Шаблиста Л. Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості // Економіка України № 6.2009. с.53-64.

14.Шапурова О,О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства // Актуальні проблеми економіки, № 8 (86); 2008. с.147-154.

Ключові слова: антикризове управління; фінансова стійкість; антикризові інновації; нормалізація грошових потоків; стратегічний план розвитку; попередня діагностика.